

Septembre 2011 n° 142

29, rue de Châteaudun,  
75308 Paris Cedex 09

Tél. : 01 75 55 50 63 - Fax : 01 75 55 41 15  
www.lexpansion.com  
www.club-expansion.com

**Pôle Media Grand Public (L'Express,  
L'Expansion, Lire, Classica, Studio Ciné Live) :**  
Christophe Barbier et Eric Matton

### ABONNEMENTS

Contact : Murielle Benayoun

Tél. : 01 75 55 50 63

E-mail : mbenayoun@groupe-exp.com

1 an, 4 numéros : 99 € TTC

DOM-TOM et étranger : 109 € TTC

Vente au numéro : 30 € TTC l'exemplaire

### RÉDACTION

Pour joindre vos correspondants, composez  
le 01 75 55 puis les 4 chiffres entre parenthèses  
qui suivent chaque nom.

Rédaction en chef : Dominique-Anne Michel

Édition : Isabelle Mahiou

Réalisation : Blandine Pétillat (10 45)

Traduction et révision : Jean-Louis Klisnick

### MANAGEMENT

Editeur : Antoine Laporte (42 62)

Communication et événements : Virginie Matrat (43 09)

Fabrication : Laurence Bideau (12 14)

Société éditrice : Groupe Express-Roularta  
Société anonyme au capital de 7 150 050 euros  
Siège social : 29, rue de Châteaudun, 75009 Paris  
RCS 552 018 681 Paris  
TVA FR 81552 018 681

Président-directeur général, directeur de la publication :  
Rik De Nolf

Directeurs généraux : Corinne Pitavy, Christophe Barbier  
Principal actionnaire : Roularta Media France

© 2011 - Toute reproduction interdite sans autorisation préalable  
de l'éditeur. Imprimerie : Groupe Corlet, Condé-sur-Noireau  
Commission paritaire : 1112 T 82 332 - ISSN : 1254-3179

### NOTE À L'ATTENTION DES AUTEURS

L'Expansion Management Review est une revue trimestrielle qui publie une sélection des meilleurs articles publiés par les universités, *business schools* et experts internationaux, ainsi que des travaux originaux dans les domaines du management et de la stratégie. Les auteurs intéressés peuvent les adresser à :

**L'Expansion Management Review**  
29, rue de Châteaudun  
75308 Paris Cedex 09

mhenayoun@groupe-exp.com

Les articles proposés devront être d'une longueur de 15 000 à 30 000 signes, en format électronique.

## LIVRES

Lu pour vous :  
la sélection de la rédaction

6

## BEST OF

Une sélection des meilleurs articles  
publiés par les universités, *business schools*,  
consultants et experts internationaux

### STRATÉGIE

#### Comment se conquiert le droit de gagner

42

➤ Cesare Mainardi et Art Kleiner  
(*Strategy+business*)

La pensée stratégique n'a de cesse de s'interroger sur la capacité de s'engager sur un marché avec une chance d'y acquérir un avantage concurrentiel durable.

### FINANCE

#### Que faire de tout ce cash qui dort ?

54

➤ Jeff Kotzen, Tim Nolan et Frank Plaschke  
(Boston Consulting Group)

En raison de la crise financière, les entreprises ont accumulé d'énormes réserves de liquidités. Pour les investisseurs, le moment est venu d'en faire usage. Une enquête du BCG.

### PROSPECTIVE

#### Notre avenir dans les mains de la génération C

62

➤ Roman Friedrich, Michael Peterson et Alex Koster  
(*Strategy+business*)

Connectée, communicante, communautaire... la génération d'après 1990 née avec Internet et le mobile va transformer le paysage économique et la manière de consommer.

### TECHNOLOGIE

#### Le nouvel Internet chamboule le mobile

72

➤ Bengi Korkmaz, Richard Lee et Ickjin Park  
(*McKinsey Quarterly*)

Avec l'évolution du Net, les téléphones deviennent vraiment intelligents. Et les stratégies « mobile » des entreprises prennent chaque jour un peu plus d'importance et de consistance.

## REPÈRES

### MÉTHODE

#### Gérer les grands comptes en anticipant les crises

80

➤ Manoëlla Wilbaut et Fathi Tlatli

Avoir pour clients de très grosses multinationales implantées dans le monde entier implique une organisation sans faille, tournée vers la prévention des risques.

### OUTILS

#### Jeux de guerre pour dirigeants avisés

92

➤ Jean-Michel Huet

Inspirées du cabinet de guerre de Churchill durant la guerre de 40, les *war rooms* se sont sophistiquées avec les jeux de simulation et ont migré vers l'entreprise.

### ANALYSE

#### Repenser l'espace et le temps du travail intellectuel

100

➤ Xavier Baron

*Open spaces*, bureaux partagés ou télétravail sont vus avant tout comme un moyen de ser-  
rer les coûts. Mais l'impact de ces choix sur la performance n'est jamais analysé.

### IDÉES

#### Construire et faire vivre une organisation de groupe

110

➤ Hamid Bouchikhi

L'organisation des grandes corporations diversifiées passe par une clarification très précise des rôles entre le centre de pilotage et les différentes unités décentralisées.

### PRATIQUE

#### Faire du client qui réclame un client en or

119

➤ Daniel Ray et William Sabadie

La plupart des grandes entreprises ont mis en place des procédures pour traiter les réclamations des clients. C'est nécessaire mais loin d'être suffisant...

Un index d'anciens numéros  
de L'Expansion Management Review  
est présenté pages 71 et 109.

## Dossier

P. 9

### Peut-on gérer l'Etat comme une entreprise ?

Depuis trente ans, partout dans le monde, les Etats ont remis profondément en cause leurs modes d'action. En France, pays marqué par un centralisme hiérarchique hérité de la monarchie, le choc a été rude. La place de l'Etat n'a pas fortement reculé, mais les contours et les modalités de l'action publique ont été radicalement bouleversés. La règle et la procédure ont fait place au contrôle de gestion et au contrôle qualité, l'autonomie a remplacé l'obéissance comme vertu cardinale. Au nom de l'efficacité du service public, on a donné davantage de responsabilité aux acteurs, censés mieux servir les usagers, sans leur fournir le mode d'emploi. Submergés par des vagues successives de réformes, (LOLF, RGPP, décentralisation, loi HPST pour le service public hospitalier), qu'ils mettent en œuvre sans toujours les comprendre, les membres de l'encadrement intermédiaire sont en première ligne. On leur parle d'évaluation, de primes de résultat, de réduction de la masse salariale. Comme si l'Etat était une entreprise... ■

#### Les managers au cœur de la réforme de l'Etat

➤ Gilles Bonnenfant, Emiland d'Alincourt  
et Domitille Desforges

#### Les exploits quotidiens des cadres du public

➤ Eric Delavallée

#### Les habits trop étroits du contrôle de gestion

➤ Christian Moinard

#### Le télétravail cherche sa place dans le secteur public

➤ Nicole Turbé-Sueters